ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXII/XXXIII SECTIO H 1998/1999

Zakład Nauk o Pracy
Wydziału Ekonomicznego UMCS

JANINA SZUBSTARSKA

Silne i słabe strony zarządzania zasobami ludzkimi (w świetle badań)

Strong and weak points in human resouces management (in the light of studies)

W nowych warunkach gospodarowania wiele zakładów pracy dostrzega istotną rolę zasobów ludzkich w realizacji swoich celów. Dowodzą tego liczne publikacje, opisujące efekty wdrażania różnych profesjonalnych technik kierowania zespołami ludzkimi czy interesujące rozwiązania w sferze polityki personalnej. Z drugiej strony nie brakuje też opinii świadczących o tym, że ten obszar zarządzania organizacjami ciągle jeszcze pozostawia wiele do życzenia. Jak jest więc postrzegana współcześnie rola zasobów ludzkich w organizacji? Jaki jest faktyczny stan w dziedzinie zarządzania tymi zasobami w Polsce? W jakim stopniu znajduje zastosowanie wiedza na ten temat, zawarta w podręcznikach akademickich i innych opracowaniach, będąca rezultatem długotrwałych eksperymentów i przemyśleń zarówno praktyków, jak i teoretyków? Odpowiedzi na te i inne pytania dostarczyły badania ankietowe Zakładu Nauk o Pracy UMCS przeprowadzone w 1997 roku w losowo wybranych zakładach pracy zlokalizowanych w Lubelskiem i w sąsiednich województwach. Celem tego opracowania jest pierwsza, wstępna i najbardziej ogólna prezentacja ich wyników.

CHARAKTERYSTYKA BADAŃ

Badaniami objęte zostały zakłady pracy zatrudniające powyżej 20 pracowników. Kompletne informacje uzyskano z 76 zakładów. Przedmiotem badań były wybrane zagadnienia z zakresu:

1) planowania zasobów ludzkich,
2) rekrutacji i zwalniania pracowników,
3) oceniania efektów pracy i zachowań pracowników,

4) doskonalenia i rozwoju kadr,
5) wynagradzania,
6) wewnętrznego doboru kadr,
7) polityki personalnej.

W małych zakładach pracy odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie udzielili kierownicy tych zakładów, natomiast w większych – kierownicy działów kadr (lub równorzędnych komórek), względnie zastępcy dyrektora do spraw personalnych.

Przy formułowaniu pytań dotyczących stosowanych technik i procedur bądź też wyboru właściwego wariantu oceny rozwiązań w dziedzinie polityki personalnej praktykowanych w zakładach pracy wykorzystano między innymi listę pytań kontrolnych opracowaną dla potrzeb marketingu personalnego przez A. Pocztowskiego[1] oraz analizę zakresu badań T. Oleksyna, dotyczących zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych.[2]

Badane zakłady reprezentowały różne dziedziny działalności (produkcję, handel, usługi) i różne jej formy prawne (zakłady osób fizycznych, spółki prawa handlowego, spółki Skarbu Państwa, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie). Dominowały zakłady prowadzące wyłącznie działalność usługową (56,6%). Produkcją zajmowało się około 21% badanych zakładów, handlem 10,5%, a pozostała grupa zakładów prowadziła jednocześnie różne formy działalności. Około 46% zakładów było spółkami prawa handlowego lub Skarbu Państwa, 9,2% spółdzielniami, 5,3% zakładami osób fizycznych, a reszta przedsiębior-

Tab. 1. Struktura badanych zakładów pracy według liczby zatrudnionych
Structure of examined enterprises according to the number of the employed

Liczba zatrudnionych osób	Badane zakłady	
	liczba	%
do 50	22	28,9
51–100	17	22,4
101–200	10	13,2
201–500	12	15,8
501–1000	6	7,9
1001 i więcej	9	11,8
Razem	76	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zebranych w ankietach

[1] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, Ossolineum Wrocław, Warszawa, Kraków 1996, s. 158–160.

[2] T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1995, nr 8–9, s. 1–17.

stwami państwowymi lub jednostkami budżetowymi. Aż 41 zakładów (54,9%) powstało przed 1989 rokiem, 11 (14,4%) w latach 1989–1990, a 24 (31,7%) w latach 1991–1996.

Strukturę zakładów pracy według liczby zatrudnionych przedstawiono w tabeli 1. Wynika z niej, że podmiotów zatrudniających 20–100 pracowników było najwięcej – 39 (51,3%). Drugą liczną grupę stanowiły zakłady o zatrudnieniu mieszczącym się w granicach 101–500 pracowników. Było ich 22 (29%). Zakładów o większej liczbie zatrudnionych było wyraźnie mniej. Największy zakład zatrudniał 23 000 pracowników.

OGÓLNA PREZENTACJA WYNIKÓW

Zebrane w trakcie badań informacje są obszerne i mogą być przedmiotem wieloaspektowej analizy. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną wyniki i wnioski charakterystyczne dla całej zbiorowości badanych zakładów, ujęte syntetycznie, bez wnikania w ich rodzaj działalności, formę prawną, wielkość zatrudnienia itp. czynniki, które mogą mieć wpływ na kierowanie zasobami ludzkimi. Wyniki tych badań można analizować pamiętając o pewnym dystansie, jaki dzieli (może dzielić) deklaracje (wyobrażenia o tym, jak powinno być) od rzeczywistych działań. Pomimo zamieszczonej w ankietach uwagi, że istotne są wyłącznie szczere, rzetelne odpowiedzi, rozbieżności tego rodzaju trudne są do wyeliminowania.

Zarówno w projektowaniu polityki personalnej, jak i w doborze sposobów jej prowadzenia bardzo ważne jest to, jakie znaczenie przypisuje zasobom ludzkim kierownictwo zakładu pracy w realizacji planów i zamierzeń oraz w osiąganiu sukcesów. W fachowym czasopiśmiennictwie można spotkać się z opinią, że w Polsce, podobnie jak w wielu innych zapóźnionych technologicznie krajach zarządzanie zasobami ludzkimi niesłusznie uchodzi za mniej ważną dziedzinę zarządzania niż zarządzanie finansowe czy marketingowe a pracownicy są ciągle jeszcze postrzegani jako źródło kosztów.[3] Jak wynika z badań, opinia ta tylko częściowo znajduje potwierdzenie. Ponad połowa zakładów (51,3%) traktuje zasoby jako ważne na równi z innymi zasobami, ale 39,5% z nich uznała je za najważniejsze i tylko 2 zakłady za mniej ważne od innych zasobów (kilka zakładów pracy nie udzieliło odpowiedzi na ten temat). W prawie 3/4 badanych zakładów (72,4%) pracownicy otrzymywali aktualne informacje o celach i zakresie działania swojej firmy. Pomimo dość wysokiej rangi i znaczenia zasobów ludzkich tylko 36,8% zakładów miało pisemnie sformułowaną politykę

[3] Por. np. P. Kuczyński, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zmiany*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 12, s. 37.

personalną. Może to wskazywać na znaczne rezerwy w wykorzystaniu potencjału ludzkiego, możliwe do „uruchomienia" i zagospodarowania poprzez umiejętne zarządzanie.

Do najczęściej prowadzonych analiz dotyczących zasobów ludzkich należały:

1) analiza poziomu zatrudnienia (w 80,3% zakładów),
2) analiza wykorzystania czasu pracy (73,7%),
3) analiza efektywności pracy (69,7%),
4) analiza wykorzystania kwalifikacji pracowników (60,5%).

Rzadziej prowadzone były analizy ruchliwości wewnętrznej i zewnętrznej pracowników (odpowiednio w 43,4% oraz 34,2% badanych zakładów). Na tym tle udzielone informacje o analizach potrzeb i oczekiwań pracowników (w 28,9% zakładów) oraz zadowolenie z pracy (w 22,4%) należy uznać za mało popularne. Na podstawie powyższego zestawienia można wysnuć wniosek, że częściej podejmuje się analizy w tych dziedzinach, które mają bezpośredni wpływ na wyniki ekonomiczne działalności, a rzadziej tam, gdzie ten wpływ jest trudny do dowiedzenia w sposób wymierny i konkretny.

Interesujących informacji dostarcza analiza realizacji niektórych zadań, składających się na funkcję personalną. Jej syntetyczny obraz zawiera tabela 2.

Z przedstawionej w niej struktury odpowiedzi wynika, że w pozyskiwaniu i kształtowaniu zasobów ludzkich dwa rodzaje działań mają zdecydowanie największe znaczenie. Są to wykorzystywanie wewnętrznych źródeł doboru kadr oraz doskonalenie zawodowe pracowników. Pierwsze z nich stosowane było w 92,1% badanych zakładów prcy, a drugie – w 80,3%. Oba te działania są znamienne dla modelu (podejścia) „kapitału ludzkiego" w polityce personalnej,[4] modelu, w którym źródłem efektów jest m. in. umacnianie więzi pracownika z zakładem pracy oraz rozwijanie jego umiejętności. Znacznie mniejszy odsetek zakładów opracowywał plany zatrudnienia czy zasady rekrutacji (65,8%). Systematyczne sformalizowane oceny efektów pracy prowadziło 53,8% zakładów, a plany rozwoju pracowników były sporządzane tylko w 48,7% z nich. Zadania składające się na politykę personalną są więc w praktyce realizowane wybiórczo, chociaż powszechnie wiadomo, że najwięcej korzyści przynosi strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich.[5]

Niemal powszechne wykorzystywanie wewnętrznych źródeł doboru kadr zmniejszyło prawdopodobnie zakres i rozmiary rekrutacji oraz zwalniania pracowników. Stąd tylko około 40% zakładów pracy wypracowało procedury ograniczania zatrudnienia. Najbardziej powszechne były zwolnienia dobrowolne (88,2%) oraz zwolnienia z przyczyn naturalnych (73,7%). Na pozytywną

---

[4] Patrz: M. M. Kostera, *Polityka personalna*, „Przegląd Organizacji" 1990, nr 7, s. 16–17.

[5] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Karaków 1996, s. 9.

Tab. 2. Struktura odpowiedzi badanych zakładów pracy na temat wybranych zadań składających się na funkcję personalną
Structure of responses given by the examined enterprises on the subject of tasks creating the personal function

Pytania	Odsetek zakładów według odpowiedzi		
	tak	nie	brak informacji
Czy opracowywane są plany zasobów ludzkich	65,8	32,9	1,3
Czy elementem składowym planów zasobów ludzkich są plany kosztów pracy	50,0	38,2	11,8
Czy istnieją jasno określone zasady rekrutacji	65,8	32,9	1,3
Czy wykorzystuje się wewnętrzne źródła pozyskiwania pracowników	92,1	7,9	–
Czy istnieje wypracowana procedura ograniczania zatrudnienia	40,8	59,2	–
Czy prowadzi się systematyczne sformalizowane oceny efektów pracy pracowników	53,8	47,2	–
Czy sporządza się plany rozwoju pracowników	48,7	51,3	–
Czy stosowane są różne formy treningu i szkolenia pracowników	80,3	19,7	–

Źródło: jak w tabeli 1.

ocenę zasługuje fakt, że aż 64,5% badanych zakładów zwalniało pracowników z powodu niskiej oceny efektów pracy, co może wynikać z konieczności dostosowania się do wymogów gospodarki rynkowej. Najrzadszym powodem była likwidacja przerostów zatrudnienia (w 27,6% zakładów) oraz zmiany organizacyjno-technologiczne (38,2%). W ocenie 60% zakładów nowym pracownikom stawiano wysokie wymagania, ale jednocześnie istnieje obawa czy wskazane przez te zakłady techniki selekcji kandydatów do pracy gwarantują zapewnienie takich wymagań. Najbardziej popularną formą sprawdzania przydatności kandydatów był wywiad (88,2% zakładów). Tylko 13–18% zakładów przeprowadzało testy psychologiczne, badania lekarskie, analizowało dokumenty kandydatów, w tym opinię z poprzedniego miejsca pracy. W grupie innych form oceny przydatności kandydatów żaden zakład nie wymienił jakichkolwiek sprawdzianów wiedzy czy umiejętności. Techniki selekcji można więc uznać za słabą stronę w kształtowaniu zasobów ludzkich.

Są nią również techniki oceny efektów pracy pracowników. Najpopularniejszym narzędziem w tej ocenie była pisemna opinia (w 44,7% zakładów). Arkusze ocen były stosowane tylko w 28,9% badanych zakładów. Ustosunkowując się do przydatności okresowych ocen pracowników najliczniejsza grupa zakładów (51,3%) uznała, że oceny te są jednym z instrumentów oddziaływania na pracowników i nie jedynym źródłem informacji, uwzględnianym przez kierowników w decyzjach personlnych. Mniej liczna grupa zakładów (38,2%) wskazała, że oceny pełnią bardzo ważne funkcje motywacyjne w stosunku do pracowników i są niezbędne kierownictwu do podejmowania właściwych decyzji personalnych.

Tylko 7,9% zakładów stwierdziło, że stosowanie systematycznych ocen nie przynosi korzyści relatywnych do nakładów pracy z tym związanych. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w badanej zbiorowości aż 47,2% zakładów (por. tab. 2, p. 6) nie prowadziło sformalizowanej oceny efektów pracy, a więc prawie 40% nie kwestionowało celowości oceniania. Stan świadomości w tej kwestii zasługiwał zatem na znacznie wyższą ocenę niż działania praktyczne.

Rozwój pracowników i doskonalenie ich kwalifikacji są postrzegane jako ważna dziedzina polityki personalnej. Prawie połowa badanych zakładów przyznała, że wymaga w szerokim zakresie aktualizacji wiedzy od swych pracowników a około 80% z nich organizowało różnego typu szkolenia. Jednak plany rozwoju pracowników opracowywane były tylko w 48,7% zakładów.

Jedną z perspektywicznych wizji szkolenia, która w ostatnich latach uzyskała szczególne uznanie jest koncepcja organizacji uczącej się.[6] W badanej zbiorowości tylko 10 zakładów (13,2%) zdecydowało się określić tym mianem podejmowane w praktyce działania.

Ścieżki rozwoju nie były projektowane ani realizowane w ponad połowie badanych zakładów. Taki sam odsetek tych zakładów nie przeprowadzał ocen pracowników w aspekcie ich rozwoju i planowania karier, podczas gdy działania te są powszechnie uznawane za niezwykle ważne, zwłaszcza dla pracowników o wysokich kwalifikacjach, których chce się zatrzymać w organizacji. W ocenie ponad 63% badanych zakładów rotacja pracowników na stanowiskach w celu rozwoju zawodowego i przygotowania awansów była stosowana raczej sporadycznie. O słabości funkcji planowania i rozwoju karier świadczy także to, że nie jest ona wspierana polityką płac w ponad 3/4 badanych zakładów.

System wynagrodzeń najczęściej oceniany był jako zadowalająco motywujący pracowników, nie zaś jako idealny ani obarczony licznymi wadami. Do preferowanych działań w tym systemie zaliczono realizację celów strategicznych oraz nagradzanie szczególnych osiągnięć zawodowych. Wskazało je ponad 55% zakładów. Dla porównania warto podać, iż pokój społeczny jest priorytetem w polityce płac tylko w 13% zakładów.

Ponieważ wewnętrzne źródła pozyskiwania pracowników wykorzystywało ponad 92% zakładów, warto przytoczyć informacje na temat rotacji i przesuwania pracowników na stanowiskach oraz polityki awansowania (tab. 3).

Najliczniejsza grupa badanych zakładów (80,3%) stosowała rotacją i przesuwanie pracowników na stanowiskach pracy w celu lepszego wykorzystania ich możliwości. Inny cel – rozwój zawodowy pracowników – wskazała mniej niż połowa zakładów, a przeciwdziałanie zwolnieniom z pracy – prawie 40%. Zmiana stanowiska w celu łagodzenia konfliktów międzyludzkich była rzadko stosowanym zabiegiem. Jako sporadyczną uznano także rotację stosowaną w celu przygotowania awansów. W polityce awansowania na stanowiska

[6] M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, s. 56.

kierownicze uzwględniano głównie własnych pracowników (67,1% jednostek organizacyjnych). Tylko w 3 zakładach (4%) preferowano dobór kierowników z zewnątrz.

WNIOSKI

Podejmując próbę syntezy zaprezentowanych wyników badań warto wskazać na silne i słabe strony kierowania zasobami ludzkimi, preferowane i zaniedbane obszary działań. Jako pozytywny należy odnotować fakt szeroko ugruntowanego przeświadczenia (wśród kierownictwa i szefów personalnych) o dużym znaczeniu zasobów ludzkich dla funkcjonowania i rozwoju zakładów (tylko 2 z nich na 76 objętych badaniami uznały te zasoby za mniej ważne od innych).

Tab. 3. Struktura odpowiedzi badanych zakładów pracy na temat rotacji i przesuwania pracowników na stanowiskach pracy
Structure of responses given by the examined enterprses on the subject of rotation among the workers and their posts

Pytania	Odsetek zakładów według odpowiedzi:	
	tak	nie
Rotację i przesuwanie pracowników na stanowiskach pracy stosuje się w celu:		
a) rozwoju zawodowego i przygotowania awansów	48,7	51,3
b) przeciwdziałania zwolnieniom z pracy	39,5	60,5
c) łagodzenia konfliktów międzyludzkich	11,8	88,2
d) lepszego wykorzystania możliwości pracowników	80,3	19,7
e) innym	5,3	94,7
Rotacja w celu rozwoju zawodowego i przygotowania awansów jest:		
a) powszechna i obejmuje niemal wszystkie grupy zawodowo-kwalifikacyjne	14,5	85,5
b) ograniczona do wybranych grup	17,1	82,9
c) ma raczej charakter sporadyczny	63,2	36,8

Źródło: jak w tabeli 1.

Stosunkowo duży odsetek badanych zakładów przeprowadzał analizy poziomu zatrudnienia, wykorzystania czasu pracy oraz efektywności pracy pracowników, co można wiązać z rynkowym wymogiem racjonalnego angażowania i wykorzystania zasobów ludzkich. Świadczą o tym informacje o częstym przesuwaniu pracowników na stanowiskach w celu lepszego wykorzystania ich możliwości (ok. 80% zakładów) oraz o analizowaniu w tym kontekście kwalifikacji (ok. 60% zakładów). W prawie 2/3 badanych podmiotów niska efektywność pracy była często wymienianą przyczyną zwalniania pracowników.

W polityce personalnej najwięcej zwolenników miała orientacja na wewnętrzne źródła pozyskiwania pracowników oraz ich kształcenie z uwzględnieniem różnorodnych form. Przy tym podejściu wymaga się planowania karier i rozwoju indywidualnego pracowników, zwłaszcza młodych, ambitnych, o wyższym poziomie wykształcenia. Tymczasem w ponad połowie zakładów takich planów w jakiejkolwiek formie nie opracowywano. Mało popularnym zabiegiem była także rotacja pracowników na stanowiskach w celu rozwoju zawodowego i przygotowywania awansów.

Stosunkowo rzadko prowadzone były analizy potrzeb i oczekiwań pracowników a bez ich rozeznania trudno jest skutecznie motywować, trafnie dobierać sposoby oddziaływania na pracowników. Za ważne narzędzie kształtowania postaw uważa się oceny efektów pracy. Ponad połowa zakładów podała, że je przeprowadza, tylko 6 zakładów zakwestionowało ich celowość, ale formą tej oceny stosowaną najczęściej była pisemna opinia (w prawie 45% zakładów) a nie np. arkusze ocen.

Badania ujawniły braki w zakresie posługiwania się profesjonalnymi technikami i procedurami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dotyczy to nie tylko oceny efektów pracy, ale także selekcji kandydatów do pracy, badania potrzeb szkoleniowych, planowania działalności szkoleniowej, projektowania ścieżek rozwoju. Nie może zadowalać także to, że tylko w około 1/3 zakładów polityka personalna była sformułowana pisemnie. Brak takiego opracowania może wskazywać na niewystarczające przemyślenie jej założeń i zaprojektowanie działań długofalowych, zgodnych z planami strategicznymi i tworzących wewnętrznie spójny system.

SUMMARY

The purpose of the present study is to analyse the selected aspects of managing human resources in the new economic conditions. This analysis was carried out on the basis of information gathered in surveys provided by 76 enterprises. The surveys made it possible to determine the actual state concerning the perception of the role of human resources in organisation, as well as the kind, range and popularity of management techniques used in practice.

The results presented in the paper show strong and weak points of personal policy. It follows from them for example that the preferable directions in this policy are the inner choice of staffs as well as training and development of the personnel. On the other hand, the activities which are connected with planning a coherent and long-term personal policy supporting realisation of the strategy, should be considered insufficient.